

CÓMO MEJORAR LA

GESTIÓN DE LA TESORERÍA

Guía práctica para autónomos y pequeñas empresas



Fundación **MAPFRE**
guanarteme

COORDINACIÓN TÉCNICA

Fundación MAPFRE Guanarteme, 2020
Calle Castillo 6
35001 Las Palmas de Gran Canaria (España)
www.fundacionmapfreguanarteme.org

EQUIPO TÉCNICO

Sonia García Fariña- CEO en Senet Consultores.

© De las fotografías: Freepik.com

©Textos y dibujos de Visual Thinking: Sonia García Fariña- CEO en Senet Consultores
(Derechos de reproducción cedidos a la Fundación MAPFRE Guanarteme).

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta. Se permite la reproducción parcial de sus contenidos siempre que se cite su fuente.

La información y recomendaciones contenidas en esta guía son de carácter general y no constituyen en ningún caso el asesoramiento requerido para la toma de cualquier decisión empresarial.

1

INTRODUCCIÓN

Páginas 4 - 5

2

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?

Páginas 6 - 10

3

PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

Páginas 11 - 22

4

RECOMENDACIONES FINALES

Páginas 23 - 24



1

INTRODUCCIÓN

2

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?

3

LA PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

4

RECOMENDACIONES FINALES



...Cash is King

Quien dijo que *Cash is King*, refiriéndose a que la Tesorería es la que manda, estaba totalmente en lo cierto. Especialmente en situaciones de crisis o adversidad, los negocios que gestionan su tesorería de manera eficiente son los que mejor y más rápido superan dichas situaciones.

Es muy común que en pequeños negocios esta actividad de control no siempre se aplique, ya que el día a día y unos recursos más limitados, lo dificultan. Sin embargo, hacer un seguimiento de cómo y cuándo circula el dinero tiene mucha utilidad para tomar decisiones más acertadas y obtener un retorno aún más valioso.

La presente guía pretende orientar a esos pequeños negocios que aún no han implantado un sistema de seguimiento de su Tesorería, sobre como se puede empezar a construir, así como, mostrar los beneficios que esta actividad puede suponer de forma directa en la empresa.



1

INTRODUCCIÓN

2

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?

3

LA PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

4

RECOMENDACIONES FINALES

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?



Es la función a través de la cual se **gestionan y optimizan los cobros y los pagos** de un negocio, para facilitar la toma de decisiones y lograr negocios económicamente viables.



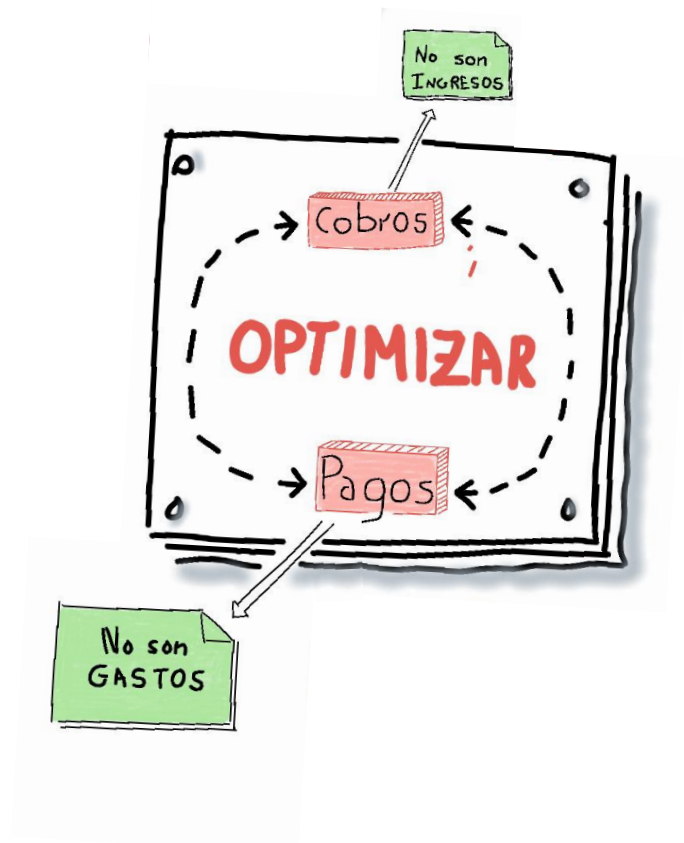
Su importancia radica en la capacidad de adelantarse y **mantener un equilibrio positivo entre las entradas (cobros) y las salidas (pagos) de dinero**, posibilitando que se genere una reserva solvente para hacer frente a cualquier imprevisto que pueda surgir.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?

Erróneamente se tiende a pensar que esta actividad de control y seguimiento está solo reservada a las grandes empresas, pero **en el caso de los autónomos y pequeños negocios es una de las actividades imprescindibles, ya que puede ser la clave para que los negocios sobrevivan ante situaciones de crisis o imprevistos.**

Es muy importante destacar que la **Tesorería comprende tanto los pagos y cobros en efectivo a través de caja, como cualquier otro movimiento de dinero a través de nuestros bancos, transferencias, TPV, etc.**

En este punto, es fundamental entender que **un ingreso no es un cobro y que un gasto no es un pago**. Los cobros y los pagos siempre conllevan movimiento de dinero, mientras que los ingresos y los gastos se producen cuando se emite una factura y su impacto se refleja en la contabilidad, pero no en la tesorería.



¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?

Lo que se persigue con una buena gestión de la Tesorería es:

- **Tardar más en pagar de lo que se tarda en cobrar** para producir excedentes de dinero.
- **Identificar dichos cobros y pagos en un escenario temporal**, para anticipar posibles situaciones de riesgo.
- **Minimizar la necesidad de pedir préstamos innecesarios** y en consecuencia poder **reducir los costos financieros y bancarios**.
- Emplear las diferencias positivas generadas, de la **manera** más rentable posible, es decir, **maximizar los beneficios** de cualquier excedente que se produzca.



¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?





1

INTRODUCCIÓN

2

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?

3

LA PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

4

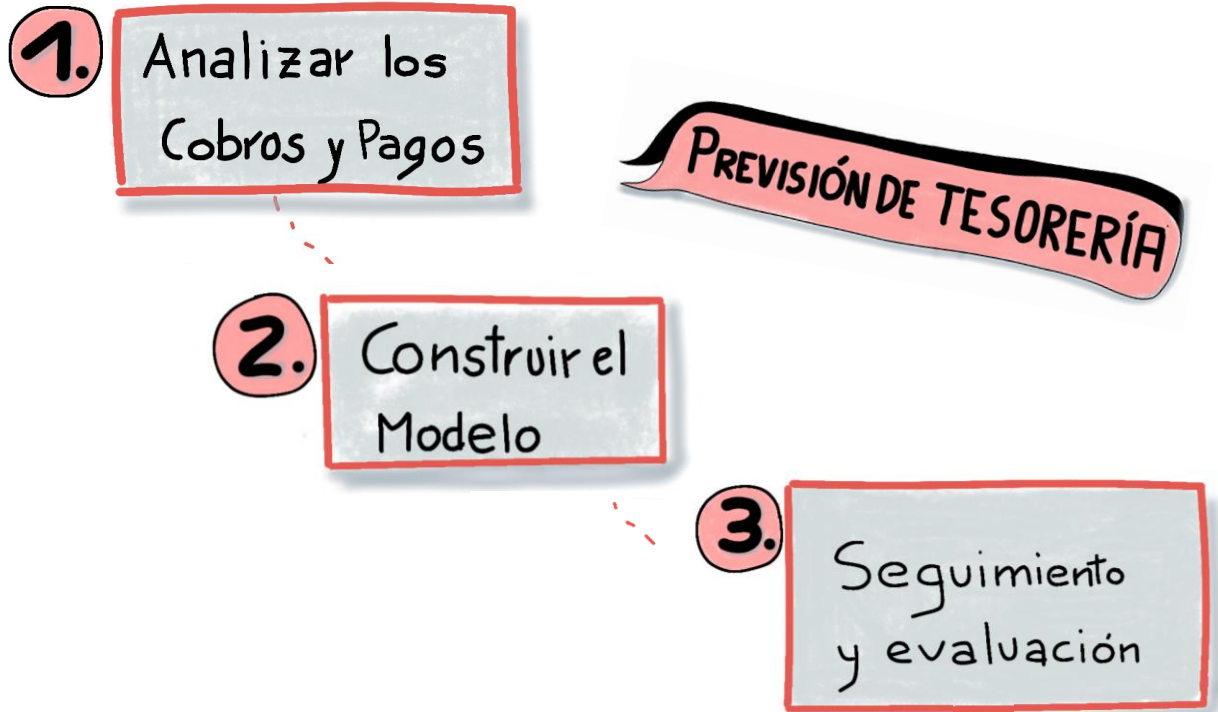
RECOMENDACIONES FINALES

2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

La gestión adecuada de la Tesorería se compone de varios elementos, pero en el caso de un autónomo o pequeñas empresas, nos vamos a centrar en una herramienta imprescindible: **la Previsión de Tesorería**.

La **Previsión de Tesorería** sirve para visibilizar los cobros y los pagos en un horizonte temporal, e ir tomando las decisiones adecuadas a medida que se avanza en el tiempo.

Para elaborarla se deben seguir los siguientes pasos:



2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

1. Analizar los cobros y los pagos

- **Listar todas las transacciones** que implican movimiento de dinero:
 - Cobros
 - Pagos
- **Detallar los canales de cobro o pago**, en este caso existen dos tipos:
 - Transacciones que se hacen por caja, que implica cobros y pagos en efectivo.
 - Transacciones que se hacen por banco ya sea a través de transferencia, TPV, pagarés, etc.

Nunca se debe mezclar los cobros o pagos personales con los de los negocios, deben estar totalmente separados y diferenciados para no incurrir en errores innecesarios.



2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

- **Identificar las fechas en las que se producen estas transacciones,** como mínimo, detallando aquellas que son:
 - Semanales
 - Mensuales
 - Trimestrales
 - Anuales

Idealmente, para aquellos negocios con muchas transacciones, se puede trabajar con análisis diarios, pero esto requeriría mucho esfuerzo y dedicación para que funcione correctamente.

Cuando se gestiona la Tesorería siempre se debe trabajar en base a la fecha valor, lo que reducirá mucho los gastos financieros que se soportan.



2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

- **Diferenciar los importes fijos o variables**, es decir:
 - **Los que se repiten periódicamente y su importe se mantiene fijo**: en esta categoría podrían incluirse, el alquiler, el servicio de alarma, los honorarios de los servicios de contabilidad, cuotas fijas de gastos bancarios, entre otros.
 - **Los que se repiten periódicamente pero su importe puede variar**: en este apartado se incluirían servicios para los que se ha acordado una facturación según tarifa/hora, ventas de nuestros productos o servicios, las compras de mercancías.

Para esta categoría es muy importante hacer un análisis minucioso de la trayectoria del negocio, para determinar a cuanto podrían ascender estos importes y en que momento se van a producir. Si el negocio es nuevo, se debe trabajar con la estimación que se ha usado para iniciar la actividad e ir la ajustando continuamente a medida que se tengan datos reales.



2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

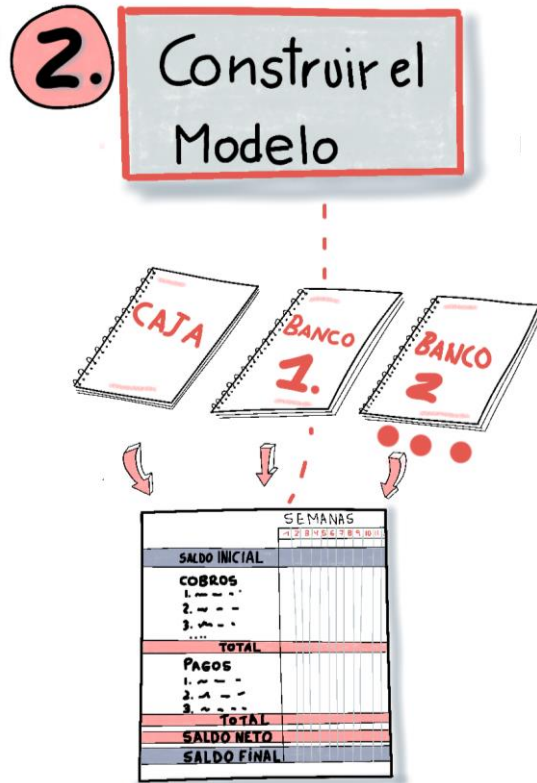


2. Construir el modelo

El segundo paso sería volcar toda la información recopilada en un modelo que permita ver en el tiempo como se va a comportar el flujo de dinero y facilite, además, identificar momentos en los que se producirá un déficit de Tesorería o un superávit. Disponer de este análisis es muy relevante para tomar decisiones como, por ejemplo:

- **Transferir dinero entre cuentas** para que no se produzcan situaciones de descubierto o rentabilizar cualquier exceso de tesorería.

2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO



- Cuando hay que forzar que se adelanten cobros pendientes o **retrasar los pagos** para dar cobertura a necesidades de tesorería, limitando de este modo la necesidad de recurrir a financiación externa.
- **Optimizar el uso de pólizas de crédito** ajustando su capital en caso de que se identifique que se hace un uso excesivo de las mismas.
- Actuar a tiempo para evitar que carguen **conceptos desconocidos** en las cuentas bancarias.

2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

Independientemente del soporte de Previsión de Tesorería que se elija, ya sea a través de un Excel o alguna herramientas más compleja, la estructura y el funcionamiento será el mismo. Se creará una plantilla/hoja por cada canal de movimiento de dinero (caja, banco 1, banco 2, banco 3, etc.) y todos ellos se agregarán en una plantilla/hoja consolidada.

PREVISIÓN DE TESORERÍA
EJERCICIO

A SALDO INICIAL CAJA

COBROS

- + Cobros a clientes
- + Subvenciones recibidas
- + Préstamos
- + Aportación de socios
- + Devoluciones de impuestos
- + Descuentos efectos comerciales
- + Otros

B TOTAL COBROS

PAGOS

- Pagos a proveedores
- Pagos a acreedores
- Sueldos liquidados
- Impuestos y tributos
- Seguridad Social
- Cuotas de Prestamos
- Otros gastos financieros
- Pagos por inversiones
- Otros

C SALDO NETO (B-C)

D SALDO FINAL (A-D)

PREVISIÓN DE TESORERÍA
EJERCICIO

A SALDO INICIAL BANCO 1

COBROS

- + Cobros a clientes
- + Subvenciones recibidas
- + Préstamos
- + Aportación de socios
- + Devoluciones de impuestos
- + Descuentos efectos comerciales
- + Otros

B TOTAL COBROS

PAGOS

- Pagos a proveedores
- Pagos a acreedores
- Sueldos liquidados
- Impuestos y tributos
- Seguridad Social
- Cuotas de Prestamos
- Otros gastos financieros
- Pagos por inversiones
- Otros

C SALDO NETO (B-C)

D SALDO FINAL (A-D)

PREVISIÓN DE TESORERÍA
EJERCICIO

A SALDO INICIAL BANCO 2

COBROS

- + Cobros a clientes
- + Subvenciones recibidas
- + Préstamos
- + Aportación de socios
- + Devoluciones de impuestos
- + Descuentos efectos comerciales
- + Otros

B TOTAL COBROS

PAGOS

- Pagos a proveedores
- Pagos a acreedores
- Sueldos liquidados
- Impuestos y tributos
- Seguridad Social
- Cuotas de Prestamos
- Otros gastos financieros
- Pagos por inversiones
- Otros

C SALDO NETO (B-C)

D SALDO FINAL (A-D)

PREVISIÓN DE TESORERÍA
EJERCICIO

A SALDO INICIAL BANCO 3

COBROS

- + Cobros a clientes
- + Subvenciones recibidas
- + Préstamos
- + Aportación de socios
- + Devoluciones de impuestos
- + Descuentos efectos comerciales
- + Otros

B TOTAL COBROS

PAGOS

- Pagos a proveedores
- Pagos a acreedores
- Sueldos liquidados
- Impuestos y tributos
- Seguridad Social
- Cuotas de Prestamos
- Otros gastos financieros
- Pagos por inversiones
- Otros

C SALDO NETO (B-C)

D SALDO FINAL (A-D)

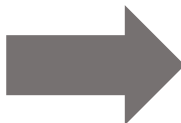
Caja

Banco 1

Banco 2

Banco 3

...



PREVISIÓN DE TESORERÍA
EJERCICIO

A SALDO INICIAL CONSOLIDADA

COBROS

- + Cobros a clientes
- + Subvenciones recibidas
- + Préstamos
- + Aportación de socios
- + Devoluciones de impuestos
- + Descuentos efectos comerciales
- + Otros

B TOTAL COBROS

PAGOS

- Pagos a proveedores
- Pagos a acreedores
- Sueldos liquidados
- Impuestos y tributos
- Seguridad Social
- Cuotas de Prestamos
- Otros gastos financieros
- Pagos por inversiones
- Otros

C TOTAL PAGOS

D SALDO NETO (B-C)

E SALDO FINAL (A-D)

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
A SALDO INICIAL CONSOLIDADA		0	
B TOTAL COBROS	0	0	0
C TOTAL PAGOS	0	0	0
D SALDO NETO (B-C)	0	0	0
E SALDO FINAL (A-D)	0	0	0

Previsión de
Tesorería
Consolidada

2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

Los distintos apartados que se deben emplear en una Previsión de Tesorería pueden ser:

PREVISIÓN DE TESORERÍA
EJERCICIO

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
A SALDO INICIAL CONSOLIDADA		0	
COBROS			
+ Cobros a clientes			
+ Subvenciones recibidas			
+ Préstamos			
+ Aportación de socios			
+ Devoluciones de impuestos			
+ Descuentos efectos comerciales			
+ Otros			
B TOTAL COBROS	0	0	0
PAGOS			
- Pagos a proveedores			
- Pagos a acreedores			
- Sueldos líquidos			
- Impuestos y tributos			
- Seguridad Social			
- Cuotas de Prestamos			
- Otros gastos financieros			
- Pagos por inversiones			
- Otros			
C TOTAL PAGOS	0	0	0
D SALDO NETO (B-C)	0	0	0
E SALDO FINAL (A-D)	0	0	0

Saldo inicial: representa el dinero real que se encuentra en la Caja o en cada uno de los bancos. En el caso de un análisis a nivel consolidado, sería la suma de los saldos iniciales toda la Tesorería.

Cobros: representa todo el dinero que se recibe, ya sea como consecuencia de una venta, o una devolución de un impuesto, aportación de un socio, etc. Cada empresa tendrá que ajustar estas subcategorías dependiendo de su realidad.

A su vez, podrá dividirse en cuantas categorías o subgrupos facilite el seguimiento. Por ejemplo, en el caso de los clientes, se podría añadir una línea por cada uno de los principales clientes y agregar en una sola categoría a otros que son más pequeños o no tan recurrentes.

2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
A SALDO INICIAL CONSOLIDADA		0	
COBROS			
+ Cobros a clientes			
+ Subvenciones recibidas			
+ Préstamos			
+ Aportación de socios			
+ Devoluciones de impuestos			
+ Descuentos efectos comerciales			
+ Otros			
B TOTAL COBROS	0	0	0
PAGOS			
- Pagos a proveedores			
- Pagos a acreedores			
- Sueldos líquidos			
- Impuestos y tributos			
- Seguridad Social			
- Cuotas de Prestamos			
- Otros gastos financieros			
- Pagos por inversiones			
- Otros			
C TOTAL PAGOS	0	0	0
D SALDO NETO (B-C)	0	0	0
E SALDO FINAL (A-D)	0	0	0

Pagos: al igual que con los cobros, en el caso de los pagos, cada negocio tendrá su propia clasificación y nivel de detalle para facilitar que el seguimiento de los movimientos del dinero que representan salidas de efectivo, sea más sencillo.

Saldo Neto: representa la diferencia, en el periodo de análisis (día, semana, mes, etc.) de las entradas de dinero, cobros, frente a las salidas, pagos.

Saldo Final: es la suma del saldo acumulado de días y periodos anteriores y el saldo neto de ese día o semana. Dicho de manera más coloquial, representa el dinero real que se tiene.

2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

El siguiente ejemplo es ilustrativo de cómo se completaría una Previsión de Tesorería y del tipo de información que ofrece, por ejemplo: identificaría los momentos en los se producirán déficit o superávit de Tesorería o excedente, cuando se pueden transferir fondos entre cuentas, etc.

Adicionalmente, como anexo a esta guía se incorpora una hoja de Excel que se puede emplear para dar los primeros pasos en la construcción de un modelo sencillo de Previsión de Tesorería.

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13
A SALDO INICIAL Banco 1	1.200,00	2.291,00	2.450,00	3.002,00	112,00	-210,00	294,00	519,00	373,00	-2.382,00	-3.077,00	-2.305,00	-1.948,00
COBROS													
+ Cobros a clientes	300,00	234,00	789,00	654,00	789,00	432,00	300,00	234,00	789,00	654,00	789,00	432,00	300,00
+ Subvenciones recibidas	800,00												
+ Préstamos			120,00										
+ Aportación de socios													
+ Devoluciones de impuestos													
+ Descuentos efectos comerciales	2,00												
+ Otros			23,00		234,00								
+ Otros													
+ Otros					4,00								
+ Otros						89,00							
+ Otros	6,00												
+ Otros													
B TOTAL COBROS	1.108,00	234,00	932,00	654,00	1.027,00	521,00	300,00	234,00	789,00	654,00	789,00	432,00	300,00
PAGOS													
- Pagos a proveedores	12,00		300,00	400,00	569,00	12,00		300,00	400,00	569,00	12,00		300,00
- Pagos a acreedores		45,00		800,00			45,00		800,00			45,00	
- Sueldos líquidos			45,00					45,00					45,00
- Impuestos y tributos	5,00					5,00					5,00		
- Seguridad Social				2.300,00					2.300,00				
- Cuotas de Prestamos					780,00					780,00			
- Otros gastos financieros		30,00					30,00					30,00	
- Pagos por inversiones													
- Otros			35,00					35,00					35,00
- Otros													
- Otros				44,00					44,00				
- Otros													
- Otros													
- Otros													
C TOTAL PAGOS	17,00	75,00	380,00	3.544,00	1.349,00	17,00	75,00	380,00	3.544,00	1.349,00	17,00	75,00	380,00
D SALDO NETO (B-C)	1.091,00	159,00	552,00	-2.890,00	-322,00	504,00	225,00	-146,00	-2.755,00	-695,00	772,00	357,00	-80,00
E SALDO FINAL (A-D)	2.291,00	2.450,00	3.002,00	112,00	-210,00	294,00	519,00	373,00	-2.382,00	-3.077,00	-2.305,00	-1.948,00	-2.028,00

2. PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO



3. Seguimiento y evaluación

El último paso sería el **seguimiento**, en el que se revisará la previsión y se ajustará según la realidad. A medida que las transacciones reales se producen se sustituyen en el modelo, para que el punto de partida o saldo inicial siempre coincida con los saldos reales que figuran en el banco o en la caja.

Realizar periódicamente una conciliación, es decir, comparar la información que figura en la contabilidad con la realidad que se refleja en el extracto de banco, también es importante para corregir errores o anticiparse a cargos indebidos.

Esta etapa, además de servir para cumplir los objetivos mencionados con anterioridad, es decir, tener una visión realista del escenario financiero a corto plazo y poderse anticipar cualquier situación de riesgo, también debe contribuir para recopilar un histórico de las transacciones que facilite la elaboración de una previsión de Tesorería mucho más sólida y real, en futuros ejercicios.



1

INTRODUCCIÓN

2

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TESORERÍA?

3

LA PREVISIÓN DE TESORERÍA PASO A PASO

4

RECOMENDACIONES FINALES

RECOMENDACIONES FINALES

A modo de resumen es importante hacer hincapié en una serie de recomendaciones que se deberían tener en cuenta cuando se trata de gestionar la Tesorería:

- Entender que **ingresos son distintos que cobros**.
- Recordar que **los gastos no son pagos**.
- **Nunca se debe mezclar** los pagos personales con los pagos del negocio.
- Si se dispone de excedente de Tesorería se puede recurrir a instrumentos de bajo riesgo y muy líquidos, a través de los cuales se puede **rentabilizar cualquier exceso de tesorería que se produzca**.
- Continuamente se debe **contrastar y conciliar** la información de la Previsión de Tesorería y Contabilidad con los extractos bancarios, para actuar a tiempo ante cualquier diferencia.
- **Vigilar el efecto de los impuestos indirectos**, IGIC/IVA, que tienen gran impacto en la Tesorería y que no son parte de los ingresos del negocio.



Fundación **MAPFRE**
guanarteme

Síguenos en:



www.fundacionmapfreguanarteme.org